

Menü

Startseite

Vertrieb

Stadtwerke im Vertrieb

Der wahre Grund für Verluste im Vertrieb

Warum verlieren Stadtwerke im Energievertrieb trotz regionaler Stärke zunehmend an Boden? Im Gastbeitrag zeigen Klaus Kreutzer und Nils Stroinik auf, weshalb nicht der Preis das zentrale Problem ist, sondern die veränderte Marktlogik rund um Plattformen, Prosumer und integrierte Energiesysteme.

Gastbeitrag von Klaus Kreutzer und Nils Stroinik

veröffentlicht am 18.05.2026, 16:50 Uhr



Klaus Kreutzer und Nils Stroinik

Klaus Kreutzer (links im Bild) ist Geschäftsführer bei Kreutzer Consulting, Nils Stroinik ist Berater für Unternehmens- und Vertriebsstrategien bei Netzwerkpartner e.V.

Stadtwerke stehen im Energievertrieb nicht nur vor einem reinen Preisproblem, sondern vor einem strukturellen Wandel. Vergleichsportale wie Check24 oder Verivox haben den Wettbewerb stark standardisiert. Tarife

sind leicht vergleichbar, Unterschiede sind marginal und der Wechsel wird primär über den Preis entschieden.

Anzeige

Gleichzeitig erwarten Kunden zunehmend mehr als nur einen Stromtarif. Gerade im Einfamilienhaussegment geht es um integrierte Lösungen – von der Photovoltaikanlage über die Wärmepumpe bis hin zu Steuerung und Service. Der Wettbewerb verschiebt sich damit schrittweise: weg vom einzelnen Produkt, hin zur Organisation der gesamten Energielösung für den Prosumermarkt.

Folglich müssen Prosumer aus dem klassischen B2C-Segment herausgelöst und als eigenständige Kundengruppe begriffen werden. Für Stadtwerke bedeutet das einen Transformationsdruck, der weit über den bloßen Preiswettbewerb hinausgeht: Sie müssen ihre regionale Rolle neu definieren.

Drei Logiken prägen den Markt

Eine aktuelle Wettbewerbsanalyse von Kreutzer Consulting und den Netzwerkpartnern zeigt, dass sich der Markt aktuell entlang von drei Logiken entwickelt. Erstens die Skalierungslogik klassischer Massenmarktanbieter: Unternehmen wie Vattenfall oder Eprimo setzen auf Effizienz, Reichweite und eine starke Präsenz in Vergleichsportalen. Ihre Stärke liegt darin, über standardisierte Prozesse Kunden kostengünstig zu gewinnen, nationale Skaleneffekte zu nutzen und Marktstandards zu setzen.

Zweitens die datengetriebene Logik innovativer Commodity-Anbieter: Anbieter wie Tibber oder Octopus Energy nutzen dynamische Tarife, Apps und Verbrauchsdaten, um Kunden aktiv in die Steuerung ihres Energieverbrauchs einzubeziehen. Der Versorger wird hier vom Lieferanten zum digitalen Begleiter.

Drittens die Systemlogik integrierter Anbieter: Unternehmen wie 1Komma5Grad oder Enpal verbinden Hardware (Photovoltaik, Speicher, Wärmepumpe, Wallbox), Software (HEMS), dynamische Tarife und Service zu einem geschlossenen Energiesystem. Der Stromvertrag ist dabei nur noch ein Bestandteil eines umfassenderen Systems.

Für Stadtwerke entsteht daraus ein Spannungsfeld. Sie bewegen sich in allen drei Bereichen, sind aber in keiner dieser Logiken automatisch führend positioniert.

Die drei Marktlogiken im Vergleich

Die Wettbewerbsanalyse im Vertrieb

Merkmal ▼	Skalierungslogik (Vattenfall, Eprimo)	Steuerungslogik (Tibber, Octopus)	Systemlogik (1Komma5Grad, Enpal)
Wertschöpfung	Vertragsabschluss	Laufende Nutzerführung	Lifetime Value (EDL + Tarif)
Stadtwerke-Position	Konkurrenzfähig	Nachholbedarf	Systempartner nötig
Skalierung	Prozesseffizienz	Plattformökonomie	Automatisierte Lead-to-Install
Produkt	Standardtarife	Dynamische Tarife + App	Hardware + HEMS + Service
Kundenbindung	Preis	Verbrauchssteuerung	System-Lock-in (20–30 Jahre)
Kundenansprache	Portale, Massenwerbung	App, Echtzeit-Daten	Beratung, Installationspartner
Kernvorteil	Effizienz + Reichweite	Transparenz + Steuerung	Integration + Bindung

Quelle: Kreutzer Consulting & Die Netzwerkpartner, 2026 • [Daten herunterladen](#) • Erstellt mit [Datawrapper](#)

Integration statt Produktlogik

Was die erfolgreichen Anbieter verbindet, ist die Integration mehrerer Wertschöpfungsstufen zu einem durchgängigen Kundenerlebnis. Angebot, Beratung, Abschluss, Installation, Steuerung und Kundenbindung werden nicht mehr getrennt gedacht, sondern als ein zusammenhängendes System organisiert. 1Komma5Grad verspricht durch die Vernetzung von PV-, Speicher- und Wärmepumpensystemen bis zu 80 Prozent Kosteneinsparungen. Enpal bindet Kunden über App-Steuerung und monatliche Raten langfristig. Skalierung, Automatisierung und Plattformlogik machen diese Ansätze wirtschaftlich tragfähig.

Stadtwerke konkurrieren mit diesen Akteuren nicht um Installationen, sondern um die Kontrolle über die Kundenbeziehung. Ihre regionale Stärke kann zum Vorteil werden, wenn sie als systemischer Mehrwert übersetzt wird.

Vom Tarif zum Energiesystem

Einzelne Tarife oder Produkte bleiben vergleichbar und damit austauschbar. Integrierte Systeme schaffen dagegen Bindung, Differenzierung und Relevanz im Kundenalltag. Ein Haushalt mit PV-Anlage, Wallbox und Wärmepumpe braucht nicht nur günstigen Strom, sondern ein Angebot, das alles vernetzt steuert und optimiert. Genau hier liegt die strategische Aufgabe für Stadtwerke: vom Tariflieferanten zum Organisator regionaler Energielösungen werden.

Die regionale Verankerung bleibt entscheidend, muss aber neu gedacht werden. Nicht als geografische Nähe allein, sondern als Fähigkeit, funktionierende lokale Energiesysteme bereitzustellen. Das gelingt über Kooperationen mit Installateuren, einheitliche Prozesse von Beratung bis Wartung und digitale Plattformen, die Kunden langfristig binden. Wer Systeme orchestriert, gewinnt Kontrolle über den Lifetime Value.

Orchestratoren der Energiewende

Erfolgreiche Wettbewerber verknüpfen Vertrieb, Installation und Aftersales zu einem konsistenten Operating-Modell, das den gesamten Kundenlebenszyklus abdeckt. Digitale Services wie Monitoring, prädiktive Steuerung und kontinuierliche Interaktion ersetzen punktuelle Abschlüsse. Kundenbindung entsteht somit nicht beim Vertragsstart, sondern im laufenden Betrieb durch Zuverlässigkeit, Transparenz und Mehrwert.

Stadtwerke sollten diese Logik übernehmen, ohne alles selbst machen zu müssen. Als Orchestratoren regionaler Energielösungen können sie mit Partnern kooperieren, Nähe und Verlässlichkeit als Wettbewerbsvorteil nutzen und neue Geschäftsfelder wie EDL oder Flexibilitätsdienste erschließen. Die Frage ist nicht, ob sie PV oder dynamische Tarife anbieten sollen, sondern wie sie diese in ihr regionales System integrieren.

Strategische Richtungsentscheidung

Stadtwerke stehen damit vor einer klaren Richtungsentscheidung. Wollen sie im bestehenden Tarifgeschäft effizienter werden oder eine eigene Systemlogik entwickeln? Ein Verharren im klassischen Modell erhöht das Risiko der Austauschbarkeit, gerade in einem Umfeld sinkender Margen und rückläufiger Gasabsätze. Gleichzeitig entstehen neue Chancen in integrierten Energielösungen und langfristigen Kundenbeziehungen. Die entscheidende Frage lautet daher: Wer organisiert künftig die Energiewelt des Kunden – Vergleichsportale, neue Plattformplayer oder das Stadtwerk vor Ort?

Haben Sie Fehler entdeckt? Wollen Sie uns Ihre Meinung mitteilen? Dann kontaktieren Sie unsere Redaktion gerne unter redaktion@zfk.de.

Anzeige

Startseite

Vertrieb

Teilen

Link kopieren

MEHR ZU UNTERNEHMEN



Wärmewende

Potsdam: Streit um Mitbestimmung zwischen Edis und Stadtwerken

Der Energie- und Wasserversorger EWP steht vor einem Umbruch bei der Wärmeversorgung. Wer ist das zentrale Entscheidungsgremium? Die Gesellschafterversammlung oder der Aufsichtsrat? Darüber gibt es unterschiedliche Auffassungen.

Autor Deutsche Presse-Agentur



BS Energy

Unterlassungserklärung unterzeichnet: Rückbaukosten für Fernwärme-Anschlüsse unzulässig

Lässt sich ein viel beachtetes Urteil zur Kostenwälzung bei der Stilllegung von Gasnetzen auch auf den Fernwärmebereich übertragen? Die Verbraucherzentrale hat mit einer Abmahnung von BS Energy Erfolg. Der Regionalversorger fordert jetzt eine Nachschärfung des Rechtsrahmens.

Autor Hans-Peter Hoeren



Finanzierung

Osnabrück stärkt seinen Stadtwerken den Rücken mit Eigenkapital

Ohne das Geld würden die Stadtwerke kaum an Bankenkredite kommen. Die SWO sind finanziell angeschlagen und sollen gleichzeitig Millionen investieren.

Autor Pauline Faust

[Nach oben](#)

[Kontakt](#) [Abo](#) [E-Paper](#) [Briefings](#) [Podcast](#) [Verlag](#) [Presse](#) [Mediadaten](#)

[Impressum](#) [AGB](#) [Datenschutz](#) [Widerrufsbelehrung](#) [Barrierefreiheit](#) [Hilfe/FAQ](#)